

Option Finance

www.optionfinance.fr

N° 1551 - Lundi 23 mars 2020 - ISSN / 0989-1900 - 11 €

CRISE DU CORONAVIRUS

Les entreprises sous perfusion



RISQUE CLIENT

Covid-19 : les délais
de paiement se tendent
à l'international

ASSET MANAGEMENT

La crise financière
n'offre pas de répit
à la gestion value



Avec
ce numéro,
le dossier spécial
«Les Rencontres Climat
et Finance durable»



Baromètre - Transformation digitale : les financiers franchissent un cap

Option Finance, Spoking Polls, Wolters Kluwer | CCH Tagetik et Wavestone et viennent de réaliser leur second baromètre annuel sur les directeurs financiers et le digital. En l'espace d'un an, l'implication des directeurs financiers dans les projets digitaux s'est fortement renforcée. Une évolution qui s'explique notamment par la mise en place de projets jugés plus stratégiques, davantage liés au suivi de la performance de l'entreprise.

Longtemps simples « contributeurs » dans le cadre des projets de digitalisation de leur entreprise, les directeurs financiers semblent être devenus, en à peine un an, beaucoup plus proactifs dans ce domaine. Telle

est la tendance que laissent transparaître les 182 directeurs financiers interrogés dans le cadre du second baromètre annuel réalisé par Option Finance, Spoking Polls, CCH Tagetik et Wavestone, sur la vision des directeurs finan-

ciers concernant leur transformation digitale. En effet, en 2020, 34 % des directeurs financiers interrogés estiment être des acteurs majeurs des projets de transformation digitale de leur entreprise, prenant part aux décisions stratégiques et accompagnant le programme au quotidien, alors qu'ils étaient seulement 19 % l'an dernier.

Cet engagement supplémentaire de la part des directeurs financiers s'explique par le changement de la typologie des projets. De plus en plus de directeurs financiers affirment mener actuellement des projets de digitalisation d'envergure, dans lesquels ils sont plus impliqués. « Nous avons

En 2020, **34 %** des directeurs financiers interrogés estiment être des acteurs majeurs des projets de transformation digitale de leur entreprise.

passé un cap, constate Sami Jlaïel, manager Lean & Digital Finance chez Wavestone. Dans le baromètre 2019, les directions financières se concentraient surtout sur des projets traditionnels tels que la dématérialisation et d'automatisation. Ces projets sont toujours prioritaires mais on note une vraie tendance à inté-

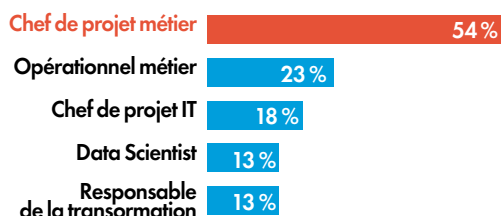
De nouveaux métiers recherchés

● Le déploiement croissant de projets digitaux au sein des directions financières fait aussi évoluer leurs besoins humains. Si, lors des recrutements, les compétences comptables et financières sont recherchées en priorité (72 %, selon le baromètre), les compétences digitales sont de plus en plus demandées (dans 53 % des cas). Il faut dire que les directions financières sont amenées à créer des postes spécialisés sur le digital. 54 % des directeurs financiers interrogés souhaitent à ce titre recruter des chefs de projet métier pour accompagner leur transformation digitale. Certes, ces profils ont souvent un double rôle. « Souvent, il s'agit de contrôleurs de gestion dont une partie de leur temps, environ la moitié, est dédiée au suivi de ces projets, remarque Vincent Salmon, VP services et avant-vente France chez Wolters Kluwer | CCH Tagetik. Mais dans

ces cas-là, les projets n'avancent pas assez vite. Les directions financières ont donc besoin de recruter des personnes engagées à plein temps sur ces sujets. » Un choix déjà constaté dans certaines entreprises. « Auparavant, dans le cadre des projets de transformation digitale que nous déployons chez nos clients, nous avions systématiquement en contact une personne dédiée à mi-temps sur le projet et le reste du temps dédiée à ses fonctions opérationnelles, rappelle Sami Jlaïel, manager finance et performance chez Wavestone. Désormais, il nous arrive de plus en plus souvent d'avoir un chef de projet responsable de la transformation à temps plein. »

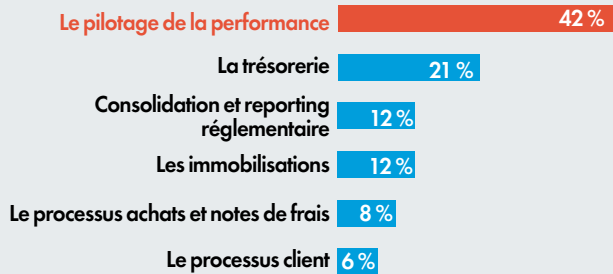
● Le baromètre montre en parallèle que seuls 13 % des directeurs financiers envisagent de recruter un data scientist, spécialisé dans le traitement des données. Un pourcentage qui apparaît très faible aux yeux de certains spécialistes, à l'heure où l'amélioration de la qualité des données est un sujet clé.

Quels sont les profils que vous souhaitez recruter dans vos équipes pour accompagner cette transformation digitale ?



Source : Baromètre 2020 « DAF & Digital »

Sur quel processus souhaitez-vous le plus investir en 2020 ?



grer et surtout maîtriser des outils avec des capacités beaucoup plus poussées (robotisation pour les opérations transactionnelles et surtout analyse et planification financière plus agile et collaborative entre services etc.).” Il faut dire que les directeurs financiers attendent beaucoup des projets digitaux actuellement déployés au sein de leur

groupe : une meilleure maîtrise des risques, plus d’agilité, des analyses plus pertinentes, une capacité de prévision meilleure, ainsi qu’une capacité à mieux interagir avec les opérationnels... Mais une hausse des gains de productivité (notamment par une meilleure réallocation des ressources) et une réduction des coûts restent leurs deux motiva-

tions premières. Et pour cause : si en 2019, grâce à ces investissements, les directions financières ont en moyenne réalisé 10 % de gains sur l’activité finance (en effectifs ou en coûts), elles sont 52 % à estimer que ceux-ci pourraient dépasser les 20 % en 2020.

De la dématérialisation au pilotage de la performance

Concrètement, après avoir ces dernières années davantage investi dans les processus fournisseurs – dont la dématérialisation des factures – et la gestion de leurs notes de frais, les directions financières misent désormais sur d’autres leviers. Parmi les sujets sur lesquels les directions financières investissent le plus, le pilotage de la performance arrive

de loin en tête, devant la trésorerie ainsi que la consolidation et leur reporting réglementaire, qui sont deux sujets sur lesquels les entreprises investissent régulièrement. Alors que les directeurs financiers n’étaient que 15 % en 2018 à avoir fortement investi sur le pilotage de la performance, 36 % des interrogés cette année indiquent qu’il s’agit du processus sur lequel ils ont le plus investi en 2019, et 42 % anticipent que ce sera encore le cas en 2020.

Un constat partagé par les experts sur le sujet. «Le pilotage de la performance est devenu un sujet permanent car les organisations, dans un environnement mondial de plus en plus intégré, ont besoin de comprendre rapidement les impacts financiers des

Parole d’expert



«A l’ère du tout-digital, la donnée financière est mieux valorisée»

Interview de Laurence Yvon, VP Regional Director France & UK, Wolters Kluwer | CCH Tagetik

Quelles sont les priorités actuelles de la fonction finance ?

La principale préoccupation de la fonction finance reste le pilotage de la performance. Un enjeu d’autant plus important aujourd’hui face aux évolutions actuelles des business models économiques, dans la droite lignée de celui d’Amazon, mais également au regard du monde particulièrement mouvant dans lequel nous évoluons actuellement. Dernier exemple en date sur ce sujet : l’impact du coronavirus sur l’économie et donc, l’activité des entreprises. Ce contexte nécessite que la finance s’adapte en permanence. Une démarche d’autant plus indispensable pour qu’elle devienne le business partner des métiers.

Quels sont les objectifs visés par la digitalisation de la fonction finance ?

Le digital doit permettre, notamment aux

contrôleurs de gestion, de gagner du temps sur les reportings en automatisant la remontée des données et en assurant leur traçabilité. Des processus qui, s’ils ne sont pas digitalisés, occupent encore trois quarts de leur temps. Dès lors, ils pourront se consacrer davantage aux forecasts, reforecasts et rolling forecasts. Ils pourront également faire des projections pour savoir où ils en sont par rapport à leurs différents budgets prévisionnels et mettre en place d’éventuelles actions de rééquilibrage si nécessaire.

Quelle technologie adopter ?

Les plateformes unifiées de gestion de la performance et plus particulièrement celle de CCH Tagetik permettent d’aller chercher les données là où elles se trouvent dans le système d’information et de les tracer, de réaliser des situations budgétaires, des simulations, des analyses d’impacts (notamment sur l’Ebitda ou le P&L),

etc. Par exemple, elles peuvent croiser les données de production avec les prévisions de vente. Elles permettent également de traiter de gros volumes de données, ce qui est d’autant plus important à l’ère du big data. Alors que les données tendent à exploser, l’intelligence embarquée dans ces plateformes est indispensable à leur exploitation.

Quel est l’impact du digital sur les talents ?

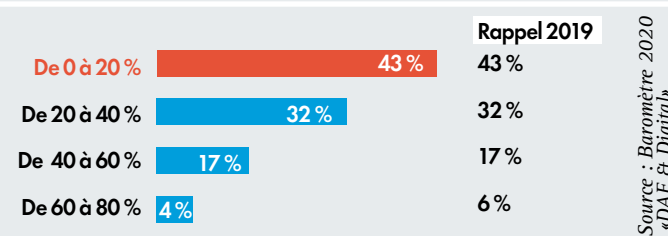
La double compétence finance/IT ainsi que les capacités à réaliser des simulations ou encore des analyses d’impacts sont de plus en plus plébiscitées au sein des directions financières. Une expertise que les jeunes candidats commencent à acquérir mais qui nécessite une montée en compétences pour de nombreux financiers déjà en poste. Dans le cadre de cette démarche, le «change management» est indispensable.

événements non prévus et des décisions opérationnelles qu'elles peuvent être amenées à prendre, observe Vincent Salmon, VP services et avant-vente France chez Wolters Kluwer | CCH Tagetik. Il s'agit par exemple de la mise en place d'outils de reporting de gestion sur les différents résultats de l'entreprise, afin d'avoir une vision partagée et unifiée des indicateurs financiers et sociaux au sein d'un même groupe.»

Des données à améliorer

Mais pour améliorer et suivre leur performance, encore faut-il que les données soient de qualité et correctement maîtrisées par les directions financières. «Les données qui sont intégrées dans les outils de pilotage de la performance peuvent être incom-

Quelle part de gains (en effectif ou en coût) anticipez-vous via une automatisation renforcée au sein de votre service ?



plètes ou non comparables (plan de compte différent d'une filiale à une autre par exemple), indique Vincent Salmon. Il y a donc un vrai travail de réconciliation à faire par les directions financières. De plus, les données sont de plus en plus abondantes. Il faut contrôler leur pertinence. 44 % des directeurs financiers interrogés ont ainsi pour priorité de mieux maîtriser leurs données et 38 % de travailler sur

la qualité des flux de données. Les directions financières font donc peu à peu évoluer leurs dispositifs. «Lors de la remontée des données des différents services de l'entreprise, les directeurs financiers sont au bout de la chaîne et n'ont pas la totale maîtrise de ces données, ajoute Sami Jlaïel. Pour s'assurer que ces données aient été correctement retranscrites, les directions financières améliorent notam-

ment l'interaction entre les différents dispositifs informatiques pour permettre un meilleur suivi et une exploitation pertinente de ces données.»

Des projets qui s'opèrent progressivement au sein des entreprises, puisqu'une direction financière sur quatre envisage un projet majeur en matière de données en 2020. Si les directions financières veulent déployer des outils qui répondent réellement à leurs attentes, un budget plus important devra sans doute être consacré à ces sujets. En 2020, 76 % des directeurs financiers indiquent que moins de 20 % de leur budget est alloué aux sujets digitaux, un pourcentage en baisse néanmoins par rapport à 2019 quand ces derniers étaient 90%. ■

Anais Trebaul
 @AnaisTrebaul

Parole d'expert

«La finance doit tirer meilleur parti des données»



Interview de Catherine Pildjian, Partner, Wavestone

Où en est la digitalisation de la fonction finance ?

La digitalisation de la fonction finance se poursuit : après la digitalisation des processus transactionnels, par le biais de la dématérialisation ou des outils de RPA, c'est maintenant au tour du pilotage de la performance de bénéficier des apports du digital, qui contribue déjà à l'amélioration de l'ergonomie et de la souplesse d'activités clés, telles que l'élaboration budgétaire, et à la mise à disposition des données de pilotage, au bénéfice des financiers et des décideurs. Le baromètre de la digitalisation de la fonction finance nous confirme cette tendance avec 42 % des intentions d'investissements sur le digital concentrées sur le pilotage de la performance. Le digital et en particulier les technologies d'intelligence artificielle, de machine learning ou d'analytics doivent permettre d'aller plus loin pour

explorer, exploiter et valoriser les données. C'est aussi pourquoi la qualité et la sécurité des données sont les deux premiers domaines d'investissement, évalués par le baromètre.

Quels sont les usages de la donnée pour la direction financière ?

Les usages de la donnée sont nombreux au sein de la fonction finance. Le contrôle de gestion peut analyser la performance de façon plus riche, plus fine, plus pertinente, tant sur les coûts que sur les ventes, et ainsi travailler avec les opérationnels sur des plans d'action. Il peut également construire des modèles de prévision et de simulation, qui, sans aller chercher trop de sophistication, permettront des projections plus fréquentes, sur des jeux d'hypothèses élargis, bien utiles dans un contexte économique très volatil. En collaboration avec la direction des achats, il peut tirer parti des données fournisseurs et des puissantes capaci-

tés d'analyse proposées par les nouvelles technologies, pour optimiser les dépenses, mieux sélectionner les fournisseurs et prévenir les risques. La direction financière s'appuie aussi sur les données pour renforcer la sécurisation des processus, par exemple pour la détection des fraudes.

Quel est l'impact du digital sur les compétences de la fonction finance ?

Au-delà d'une nécessaire culture IT, la transformation digitale fait appel à de nouveaux «soft skills» : pour exploiter au mieux les opportunités offertes par le digital, les équipes financières devront développer leur capacité à travailler en collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise, à les fédérer ou encore à les challenger. Il leur faudra également travailler en mode agile et expérimental. Un changement de paradigme pour les équipes, plus habituées à travailler en mode «maîtrisé». ■